

*Ardenghi, Pablo; Adriani, Héctor Luis*

## Las fábricas recuperadas en la posconvertibilidad: Estudio de caso en el Gran La Plata

---

**XVI Jornadas de Investigación del Centro de Investigaciones Geográficas y del Departamento de Geografía**

*1 al 2 de octubre de 2014*

**CITA SUGERIDA:**

*Ardenghi, P.; Adriani, H. L. (2014) Las fábricas recuperadas en la posconvertibilidad: Estudio de caso en el Gran La Plata [en línea]. XVI Jornadas de Investigación del Centro de Investigaciones Geográficas y del Departamento de Geografía, 1 al 2 de octubre de 2014, La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4095/ev.4095.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4095/ev.4095.pdf)*

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

# **LAS FÁBRICAS RECUPERADAS EN LA POSCONVERTIBILIDAD. ESTUDIO DE CASO EN EL GRAN LA PLATA**

**Pablo Ardenghi y Héctor Luis Adriani\***

## **Resumen**

El proceso de recuperación de fábricas en Argentina se inició antes de la crisis del régimen de convertibilidad, sin embargo en esta fase cobra fuerza extendiéndose en diferentes regiones del país.

En la posconvertibilidad se asistió a una etapa de recuperación y posterior crecimiento de la actividad económica con una importante participación de la actividad industrial. En este contexto las fábricas recuperadas (FR) encontraron un nuevo escenario político y económico.

Esta ponencia presenta una serie de consideraciones sobre las relaciones entre fábricas recuperadas, políticas macroeconómicas y territorio a partir de un estudio de caso en el Gran La Plata: la Cooperativa Unión Papelera Platense (CUPP). El mismo se enmarca en el proyecto de investigación *“Territorio, actividad industrial y mercado de trabajo”*.

La metodología del estudio consistió en la utilización de técnicas cualitativas, análisis documental, trabajo de campo mediante observación directa y entrevistas a informantes calificados.

La principal conclusión del trabajo es que la CUPP comparte junto a la mayor parte de la FR el hecho de que el crecimiento del mercado interno, principal destino de su producción, y la implementación de varios programas de apoyo por parte de diferentes organismos estatales contribuyeron a su sostenimiento y continuidad. Sin embargo numerosas problemáticas políticas, jurídicas y económicas continúan dificultando su dinámica de crecimiento.

## **Introducción**

El proceso de recuperación de fábricas en Argentina se inició antes de la crisis del régimen de convertibilidad, sin embargo es en esta fase que cobra fuerza extendiéndose en diferentes regiones del país.

En la posconvertibilidad se asistió a una etapa de recuperación y posterior crecimiento de la actividad económica con una importante participación de la actividad industrial. En este contexto las fábricas recuperadas encontraron un nuevo escenario político-institucional y económico: el crecimiento del mercado interno, principal destino de su producción, y la implementación de varios programas de apoyo por parte de diferentes organismos estatales contribuyeron a su sostenimiento y continuidad. Sin embargo numerosas problemáticas políticas, jurídicas y económicas continúan dificultando sus posibilidades de crecimiento.

Esta ponencia presenta una serie de consideraciones y reflexiones sobre las relaciones entre fábricas recuperadas, políticas macroeconómicas y territorio a partir de un estudio de caso en el Gran La Plata: la Cooperativa Unión Papelera Platense. Las mismas son resultado de

---

\* **Centro de Investigaciones Geográficas IdIHCS UNLP - CONICET**

una investigación que se realiza en el marco del proyecto *“Territorio, actividad industrial y mercado de trabajo”* y del proyecto de extensión universitaria *“Construyendo lazos cooperativos. Diagnóstico y base de datos para cooperativas asociadas a la Federación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (FECOOTRA)”* radicado en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP.

### **Fábricas Recuperadas: contexto espacio temporal**

Como sucedió en otros países de América Latina, la Argentina experimentó durante la década del 90 la aplicación de políticas económicas neoliberales. El nuevo contexto económico significó la desestabilización y debilitamiento de numerosas ramas industriales y unidades productivas y consecuentemente de la fuerza de trabajo. Estas reformas estructurales estaban enmarcadas en el cambio de paradigma tecno – productivo producto de la crisis del *fordismo*, cuyas principales características fueron: la transnacionalización de empresas multinacionales, el achicamiento o desaparición de pequeñas y medianas empresas locales, el debilitamiento de las organizaciones sindicales tradicionales, la polivalencia –un mismo trabajador realizando varias actividades–, la reducción de los costos de mano de obra, entre otros.

Ya a fines de los años noventa se abrieron profundas grietas en el modelo económico que nuestro país había adoptado. En el 2000 comenzó la fuga masiva de capitales de los bancos y empresas, y en 2001, temiendo la inminente devaluación, parte de los ahorristas sacaron sus dólares de los bancos. La cesación de pagos y la devaluación, impuestas por la dramática crisis financiera, elevaron en pocos meses la tasa de desocupación a un 25% y sumergieron bajo la línea de pobreza a cerca de la mitad de la población (Zanatta, 2011). Es en este marco que aparecen las Empresas y Fábricas Recuperadas (en adelante FR).

Hay un amplio consenso sobre la cuestión de que las FR son unidades productivas, en principio empresas del sector industrial<sup>†</sup>, que funcionaban bajo el modelo capitalista tradicional, cuya quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a la deserción de los patrones, lo que condujo a sus trabajadores a encarar medidas de fuerza para mantener la fuente de trabajo, preservar los medios de producción y ponerlos en funcionamiento bajo formas de autogestión (Rebón, 2006; Gambina, 2006).

Las FR han atravesado una etapa inicial en las que han tenido que enfrentar la crisis y la devaluación sin contar con capital –solo con los medios de producción y la fuerza de trabajo-. A medida que recomponían sus relaciones con proveedores y clientes, y en paralelo al proceso general de crecimiento económico de la última década, lograban recuperar sus niveles de producción acordes con la capacidad instalada, obtener ingresos que posibilitaban la adquisición de la empresa en los procesos judiciales, consolidarse en los mercados, y, en muchos casos, lograban también cierta expansión. (Papalardo y Sfich, 2011; p. 198).

La mayor concentración de Empresas y FR se encuentra en la cuenca La Matanza – Riachuelo que se extiende por un lado hasta Quilmes y por el otro hacia los partidos de San Martín y San Vicente. Según el último relevamiento efectuado por Andrés Ruggeri y el equipo de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA) para 2013 había 311 Fábricas y Empresas Recuperadas por sus trabajadores (ERT) con 13.462 trabajadores. 58 empresas se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 97 en el Gran Buenos Aires y 46 en el

---

<sup>†</sup>Aunque hoy no se limitan solo a sector industrial. Incluyendo sector servicios, la mayoría de la bibliografía habla de Empresas Recuperadas.

interior de la Provincia de Buenos Aires. Es decir, de las 311 ERT del país 110 se encuentran fuera de Capital y Provincia de Buenos Aires.

Lo que respecta a las ramas de actividad podemos observar que las metalúrgicas son las de mayor cantidad de ERT, con la industria de alimentos en segundo lugar. Comparado con los relevamientos de 2005 y 2010, en 2014 las empresas recuperadas de servicios se han diversificado y crecido en importancia, encontrando hotelería, salud, educación, comercio, gastronomía, logística y mantenimiento, medios de comunicación y transporte -22% del total de casos-. Las gráficas mantienen un lugar de importancia, creciendo en número de casos aunque no tanto en cantidad de trabajadores, mientras que la industria de la carne aumentó su proporción, con pocos casos pero muchos trabajadores. Otras industrias, como la textil, plástica, vidrio, cuero, química, combustible, caucho y calzado, mantienen, aunque algo disminuida, la importancia de la actividad industrial, que representa el 42% del total.

Ahora bien, ¿surgen las FR como respuesta al fracaso del programa económico neo liberal? “Si bien casi la totalidad de la literatura académica habla de esta fase histórica como quizás el más importante fracaso del sistema económico neoliberal y de sus políticas, varios datos indican que los sectores más concentrados de la economía argentina y especialmente los relacionados a capitales trasnacionales, han sacado provecho de este proceso. Por otro lado resulta legítimo preguntarse: ¿ha sido este realmente un fracaso o más bien el perfecto funcionamiento de un modelo predatorio, de una gestión económica elitista que supone estructuralmente fases de crisis cuyas consecuencias resultan ‘externalizadas’ sobre otros sectores de la población?” (Sermasi, 2009, pp. 14 y 15).

Intentaremos aproximar alguna respuesta a la luz del caso de la Cooperativa Unión Papelera Platense (CUPP).

### **El caso de la Cooperativa Unión Papelera Platense en el contexto del Gran La Plata**

La CUPP con domicilio en Camino Centenario N° 514 se encuentra en la localidad de Ringuelet, partido de La Plata (Imagen 1). Alrededor de la fábrica encontramos espacios industriales, comerciales y un barrio habitado por población que trabaja en las industrias de la zona. A diferencia de lo que sucedía hacia mediados de siglo XX cuando se instaló la papelera, hoy el área en la que se localiza la fábrica es una zona densamente poblada. Tal como indican Papalardo y Sfich (2011) la evolución de la papelera fue paralela a la expansión de la ciudad en la etapa sustitutiva de importaciones, caracterizado por el crecimiento de los barrios periféricos asociados al crecimiento industrial. Con la crisis industrial de la región y la consiguiente pérdida de empleo, estos barrios también entraron en crisis con el consecuente deterioro en las condiciones de vida de la población.

La papelera se encuentra en los márgenes del Arroyo El Gato (Imágenes 2 y 3), el que posee 35 kilómetros de longitud, y cruza de oeste a este los partidos de La Plata y Ensenada. Para la CUPP el recurso del agua resulta indispensable para la producción de papel, por lo que sería muy difícil pensar la fábrica sin el arroyo<sup>‡</sup>. Asimismo, el agua se ha transformado en un tema de debate respecto a su uso, descarte y reutilización a propósito del impacto ambiental: la contaminación de la napa más superficial<sup>§</sup>. Para los trabajadores de la CUPP la cuestión del acceso al agua del arroyo es un “problema con solución” dado

---

<sup>‡</sup> Los miembros de la cooperativa son conscientes de ello al punto de indicar que si en el futuro hubiese alguna oferta para mudarse a algún parque industrial moderno corroborarían especialmente el acceso al recurso del agua.

<sup>§</sup> Sobre la contaminación del Arroyo El Gato ingresar a <http://www.berissociedad.com.ar/nota.asp?n=&id=7290>

que es posible mejorar el sistema de efluentes, por lo que no ven necesario mudarse a un parque industrial, al menos en lo inmediato.

El segundo recurso clave en la ubicación espacial de la papelera es el Camino Centenario, que comunica a la capital de la Provincia de Buenos Aires con el sur del Conurbano Bonaerense y con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). El camino cuenta con dos carriles por mano de más de 5 metros de ancho, discurre de sudeste a noroeste junto a las vías del Ferrocarril General Roca. Desde la ciudad de La Plata hasta el cruce de Gutiérrez, en la inserción del Camino General Belgrano, forma parte de la Ruta Provincial 14, mientras que desde ese cruce y la rotonda de Gutiérrez en la intersección con la Ruta Nacional A004, la Ruta Provincial 2 y la 36, forma parte de la Ruta Provincial 1.

El espacio físico de la fábrica no es actualmente un problema, aunque como expresa el presidente de la CUPP “para crecer estamos muy justos”. Si bien el predio se encuentra rodeado de viviendas y otros establecimientos que limitan la posibilidad de expandir la fábrica más allá de su demarcación actual, se dispone de espacio hoy desaprovechado que se podría recuperar para almacenar materia prima o el producto final para la venta, como rollos de papel. De hecho la fábrica tiene espacios “muertos” no utilizados en los que eventualmente se podrían construir nuevos galpones (Imagen 5).

### ***La CUPP. Antecedentes***

La fábrica se conformó en 1954 con el nombre de “Papelera Victoria”, la que en 1969 paso a ser “Papelera San Jorge SAIC”. Hacia mediados de la década del 80 la Papeleara San Jorge contaba con más de 200 trabajadores, estuvo en pleno funcionamiento hasta mediados de los noventa, cuando se inició el proceso de deterioro, situación evidenciada por la falta de mantenimiento y rotura de las máquinas, el achicamiento de la producción, el no pago de servicios (luz, gas) y el atraso en el pago de salarios. En marzo de 1998 la empresa entra en cesación de pagos, en abril de 2001 se declara la quiebra dejando en la calle 70 trabajadores\*\*.

Por lo general, en la recuperación de empresas, se atraviesan tres momentos: ocupación de la planta, resistencia al desalojo de la misma y autogestión. Cabe aclarar que al llegar a esta última instancia, hay que reactivar la producción, recuperar los clientes, pagar viejas dudas y sobre todo, se debe lograr un respaldo legal.

La CUPP contaba con el antecedente de dos empresas que habían sido recientemente expropiadas por el Estado luego de haber sido ocupadas por sus trabajadores: la Cooperativa de Trabajo Limitada Unión y Fuerza y Gip Metal; además había un proyecto de expropiación de la Cooperativa de Trabajo Yaguané en trámite en la Legislatura de la Provincia. Los trabajadores disponían, entonces, de un conjunto de medios para llevar adelante su acción colectiva no sólo en el aspecto técnico sino también en términos de un aprendizaje político y cultural. Anteriores experiencias de fábricas ocupadas y luego expropiadas, y las organizaciones que las nucleaban les proveían de un marco de referencia importante para sostener su accionar.

El 8 de enero de 2001 fue el primer día laboral de estos pioneros de la recuperación del trabajo. Podemos contemplar un apoyo inicial de la esfera gubernamental; por ejemplo durante este primer día de actividad en la empresa ya recuperada, cuando efectivamente pusieron en marcha la maquinaria, se realizó un acto de inauguración al que asistieron las

---

\*\* Papalardo y Sfich (2011).

autoridades municipales, algunos diputados, las familias de los obreros, vecinos y compañeros de otras FR.

La planta comenzó a producir en octubre de 2001 con la máquina más pequeña, la cual elabora unas 6 toneladas de papel por día. Aproximadamente un año después, habían terminado de reparar la máquina más grande y pudieron elevar el nivel de producción a 25 toneladas por día. Desde allí, el nivel de producción fue ascendiendo y hacia 2005 estaban produciendo lo mismo que la papelera San Jorge en sus mejores tiempos. Es necesario destacar que este crecimiento de la producción se dio sin posibilidades de renovación tecnológica: la maquinaria data de mediados de la década del '40 y fue instalada en 1950<sup>††</sup> (Imagen 4)

Durante los primeros siete meses la CUPP sobrevivió vendiendo deshechos que había quedado en el predio. En aquel momento ningún banco ni el Estado les brindaba ayuda financiera. Por medio del IPAC (Instituto Provincial de Acción Cooperativa) se vincularon con FECOOTRA (Federación de Cooperativas de Trabajo). A partir del acercamiento con esa organización, los canales de contacto con otras empresas en su misma situación y con distintas instancias estatales se abrieron y multiplicaron.

Uno de los trabajadores recuerda “trabajábamos de sol a sol para hacer viable la empresa. Este esfuerzo significó aumentar la producción de 2000 kg a 30.000 kg por día, duplicar el número de trabajadores de 27 a 55 y mantener turnos de 12 horas de trabajo diario, con producción continua” (Papalardo y Sfich; 2011).

Veintisiete trabajadores iniciaron el proceso de toma y recuperación que significó la transición de fábrica con patrón a cooperativa recuperada. En los primeros años se incrementó su número, llegando a contar con trabajadores contratados por 6 meses. Prácticamente la totalidad de los trabajadores actuales fueron trabajadores contratados que luego se incorporaron a la planta peramente, pasando a ser socios de pleno derecho.

### ***La CUPP en la posconvertibilidad***

Los primeros años de la posconvertibilidad fueron tiempos de crecimiento sostenido, muestra de ello fue que en 2004 con los ingresos obtenidos de la producción se logró comprar el predio. Según el relevamiento de Beltramo, Perera y Riera para 2004 la cooperativa de trabajo estaba conformada por 52 trabajadores, de los cuales 49 son socios y 3 eran contratados. De los 49 socios, 3 conforman el Consejo de Administración. Desde 2004, la tecnología prácticamente no fue modernizada, lo que demuestra que si aumentó la producción es porque aumentaron los trabajadores, y si aumentaron los trabajadores es porque el mercado de papel también creció.

La fábrica reinició su actividad trabajando para el mercado local del Gran La Plata y para el Gran Buenos Aires ampliándose posteriormente a algunos mercados del interior. Se fabrican papel reciclado de diferentes clases: para la envoltura de frutas de exportación que es vendido a productores del Alto Valle de Rio Negro y Mendoza, papel higiénico, el cual es vendido a diferentes fábricas que lo empaquetan para consumo final y diversas variantes de papel madera. En general la materia prima es adquirida a productores mayoristas del Conurbano Bonaerense, aunque también la compran en otros lugares entre ellos el depósito de papeles ubicado en Villa Autopista de la Ciudad de La Plata.

---

<sup>††</sup> El presidente de la CUPP da cuenta que en todo el mundo solo hay dos máquinas papeleras tan viejas en funcionamiento. “Una vez vinieron periodistas de afuera a tomar fotos de la máquina”, recuerda con una sonrisa.

Hacia mediados de la década la situación económica de la papelera era muy alentadora: los trabajadores ya eran dueños del predio, la producción y la venta se habían recuperado y el mercado papelerero en general, estaba en alza. La recuperación económica posibilitó la refacción de un área del predio y la construcción en él de un Centro Cultural para el barrio. Los trabajadores de la CUPP sentían el deber de “devolver” a los vecinos de Ringuelet, el apoyo brindado en los duros primeros años. Recién en 2006 se inaugura el Centro Cultural; allí se realizan cursos abiertos de plástica, gimnasia o computación a la comunidad. Asimismo la CUPP colabora desde hace unos años en el equipamiento de la sala de salud de la localidad. El compromiso, sobre todo con el área de salud, se intensificó luego de la inundación del 2 de abril de 2013, cuando la CUPP directamente instaló una salita en el predio. Muchos de los pacientes de la salita eran familiares de los mismos trabajadores.

### ***Organización de la CUPP***

El gobierno de la CUPP está constituido por una Asamblea de socios y un Consejo de Administración formado por 5 personas: 3 consejeros directos el presidente y el síndico -el secretario y el tesorero- más el síndico titular y síndico suplente. El consejo es renovable cada 3 años con posibilidad de reelección, aunque el primer recambio fue en 2008. El consejo resuelve las urgencias como así cualquier decisión que no involucre más del 50% del capital. Actualmente se tiene la idea de ampliar la participación de los miembros del Consejo. Las asambleas son ordinarias -se suelen hacer en abril- o extraordinarias -por ejemplo, para hacer un balance del año-. Cada socio, independientemente del momento de su ingreso, tiene voz y voto. Los trabajadores contratados pueden asistir como oyentes a la Asamblea. La compra de máquinas, la aprobación de los balances, la suspensión o expulsión de un trabajador, entre otras cosas, es responsabilidad de la Asamblea. La información circula a los asociados a través del síndico o por parte del consejo mismo.

Todos los asociados cuentan con los mismos derechos políticos y sociales. Respecto a los ingresos de los cooperativistas cada uno de ellos recibe lo mismo, aunque hay una diferencia entre los socios que recientemente ingresaron a la papelera y los que ya se encuentran en ella. Cuando se incluye a un asociado nuevo, esa persona ingresa a la fábrica “debiendo un capital”, que tiene que ir pagando en un lapso de 5 años. Los socios cobran por semana lo que se llama “retiro anticipado”, y a fin de año efectúan el “retiro total” que es una participación por la ganancia absoluta de la empresa. El capital que el socio nuevo le “debe” a la empresa se va descontando durante esos primeros 5 años de ese retiro a fin de año, aunque los plazos pueden ser elásticos dependiendo de las necesidades del trabajador. En palabras de un socio fundador: “los socios nuevos de lo que cobran tiene que ir pagando para llegar al mismo capital que el socio viejo, tiene que igualar”.

El valor hora que habilitaba a los retiros semanales y/o mensuales de los socios son similares, es decir todas ganan lo mismo por hora: el que barre, el presidente, todos. La única diferencia establecida era entre los socios y los trabajadores contratados que ganaban cerca de un 30% menos. Por otra parte se está implementando un sistema diferencial por antigüedad entre los socios: los que tiene hasta cinco años de antigüedad, los que tiene entre cinco y siete años y medio, y los que tiene más de siete años y medio.

La jornada laboral es muy extensa: de lunes a viernes con dos turnos de 12 horas. El trabajador rota una semana en el turno de día y una semana en el de noche. Los sábados se trabaja 16 horas (dos turnos de 8 horas) y el domingo se hacen tareas de mantenimiento. La

idea a futuro es modificar la rutina<sup>††</sup> haciendo 3 turnos de 8 horas, lo cual sería menos agobiante para el trabajador; y no parar la maquinaria, lo cual sería más rentable para la empresa.

Los miembros de la CUPP se ven a sí mismos como miembros de un colectivo: todos son trabajadores por igual y todos trabajan para un objetivo común, que es que la empresa funcione. La solidaridad también se manifiesta en la voluntad de compartir los saberes de los trabajadores más viejos –experiencia de oficio– hacia los más jóvenes –trabajadores preferentemente calificados–. Quizá esto suceda porque es una fábrica muy chica, con menos de 60 trabajadores, que cuenta con poca inversión de capital fijo, y donde casi todos los trabajadores son familiares y amigos.

Los lazos de solidaridad y compromiso se manifiestan “puertas hacia adentro” y los trabajadores parecen tener una conciencia cooperativista del trabajo, esporádicamente se reconocen como miembros de una Fábrica Recuperada.

### ***La situación actual***

A comienzos de 2014 la CUPP contaba con 53 socios y 4 contratados, cifra menor a la de 2009 cuando el número rondaba los 70. El actual presidente aseguró que no se han incorporado trabajadores en los últimos 5 años, y que se han perdido compañeros por jubilación o fallecimiento.

Como fue en los inicios posconvertibilidad, el producto que ofrece la CUPP es papel onda de 50 gramos hasta 130 gramos y papel tisú de 20 gramos, color blanco y natural (Imagen 6). Toda la producción se hace en base al reciclado de fardos de 200 kg de cartón y diario comprado a los recorteros, que a su vez compran a los cartoneros del Gran Buenos Aires y La Plata. Pero a diferencia de lo que pasaba en los últimos años de la San Jorge, los miembros de la CUPP consideran a su producto “de buena calidad”.

Es común que la CUPP sufra en determinadas épocas del año escases de insumos: cartón y diarios. El aprovisionamiento de materia prima es una gran dificultad que afronta la CUPP para la producción. Uno de los socios indicaba que la retracción del consumo en los últimos años implicó la utilización de menos cartón. Muchas veces se aprovecha a comprar fardos de más, pero aquellos hay que acopiarlos en el predio, hecho que genera problemas en el uso del espacio de la planta. Finalmente, otro problema que enfrenta la CUPP es el creciente incremento en los costos del gas y de la energía eléctrica.

La intención de los trabajadores es pasar “en un futuro” a producir papel de segunda o tercera categoría. El proceso de producción de los papeles de primera, segunda y tercera no requiere de tecnologías muy diferentes; de hecho la producción en sí misma, es similar. Lo que cambia es la depuración y refinación para quitar impurezas: manchas de alquitrán, de tinta. Pero para mejorar la depuración se necesita de inversiones tecnológicas que requieren de un capital con el que hoy la empresa no cuenta. Recordemos que la tecnología de producción de la planta data de mediados del siglo pasado.

Esto nos coloca ante el principal problema de la CUPP: el acceso al financiamiento. El acceso a créditos afecta tanto a la producción como a la comercialización, e inhibe la proyección y el crecimiento de la cooperativa. De hecho el Consejo de Administración admite

---

<sup>††</sup> Las empresas van construyendo instituciones internas llamadas “rutinas” que son procesos que se van haciendo en cotidiano.



que en los últimos 5 años el volumen de la producción ha decrecido; quizá esto explique parcialmente por qué el número de trabajadores se ha reducido.

Otros problemas que hayamos respecto a la producción y venta tienen que ver con el capital de respaldo. Para fabricar papel la CUPP tiene que comprar materia prima a los recorteros, para comprar materia prima tiene que cobrar por el producto –papel- que vende. No todos los compradores pagan en el momento, de hecho es muy común que muchos clientes no paguen si no se le sigue vendiendo. Eso, sumado a los cambios de precios por la inflación, el mencionado costo de la energía, a lo que hay que sumar la poca especialización de los trabajadores son factores que perjudican la producción.

A pesar de todas estas dificultades y limitaciones, durante la posconvertibilidad la CUPP se ha mantenido y expandido en un mercado que los trabajadores consideran “importante y exigente”, mercado que no controla, con precios determinados por grandes empresas.

### **A modo de recapitulación**

El proceso de ocupación y recuperación de FR se produjo en Argentina durante la crisis de la convertibilidad. Además de la coyuntura económica, fue la experiencia de los noventa que había hecho saber que aquel que perdía un trabajo, ya no lo iba a recuperar. Finalmente, el contexto político y la opinión pública favorecieron las instancias de recuperación. En este contexto en Ringuet, partido de La Plata, fue recuperada la hoy CUPP. La papelera fue considerada “fábrica modelo”, ejemplo de reconversión por la manera y rapidez que se activó la producción, y sobre todo por la compra de la unidad productiva que se llevó a cabo apenas 4 años después de la quiebra de la papelera anterior. Llama la atención que en la actualidad la representación que los trabajadores de la CUPP hacen de ellos mismos, pasa por el cooperativismo y no tanto por la recuperación.

Los trabajadores tienen los mismos derechos económicos, sociales y políticos. El valor hora de trabajo es similar y todos los socios tienen la posibilidad de ocupar un puesto administrativo por un periodo de tiempo limitado por el estatuto. La única diferencia entre categorías es socios y trabajadores contratados. También se desglosa una solidaridad interna que se da entre los viejos trabajadores que enseñan los secretos del oficio

Los trabajadores socios reciben ingresos semanalmente en concepto de retiro anticipado, del total de las ganancias anuales. A fin de año por asamblea los socios decide qué cantidad de dinero de la ganancia de la empresa se reparte entre ellos mismos, y cuanto se reinvierte. Hasta la compra de la papelera en 2005, todos tenían igual derecho de retiro a fin de año. Ya desde mediados de la década pasada se había establecido un diferencial entre los que tenían más o menos de 5 años trabajados. Actualmente esta diferencia se ha ampliado en 3 categorías.

Al momento de su quiebra la papelera San Jorge contaba con entre 60 y 70 trabajadores, aunque como sabemos, hacía varios meses que nadie cobraba. 27 fueron los socios fundadores que recuperaron la empresa en 2001 y formaron la CUPP. El número de trabajadores fue en ascenso pasando de 52 trabajadores en 2004 a 70 en 2009. Este pico máximo fue reducido a 55 en 2011 y para subir levemente a 57 trabajadores en 2014. ¿Reducir mano de obra puede relacionarse con productividad del trabajo? Para ello hay que calcular la producción que permite las máquinas de 1945 y las ganancias totales de la empresa, o sea no reponer mano de obra marginal.

En su etapa de mayor producción la papelera San Jorge producía alrededor de 400 toneladas diarias. Es posible que en ese entonces la fábrica hubiese contado con más

cantidad de máquinas. Para el año 2000 la fabricación se redujo al mínimo para directamente dejar de producir en 2001, cuando la papelería cerró. La planta comenzó a producir en octubre de 2001 en la máquina más pequeña, unas 6 toneladas de papel por día. Aproximadamente un año después se elevó el nivel de producción a 25 toneladas por día y para 2005 la cifra llegaba a 30 toneladas diarias. Este es el número que se mantiene hasta el 2014.

Como pudimos apreciar, para mantener esa productividad las máquinas de la CUPP trabajan las 24 horas. Son operadas por los miembros de la papelería que hacen turnos rotativos de 12 horas de lunes a viernes y de 8 horas los sábados. Al igual que la jornada laboral, el producto que la CUPP ofrece no ha variado a lo largo de toda la posconvertibilidad.

## Bibliografía

ARDENGHI, Pablo (2011). *“Trabajadores contratados de Fábricas recuperadas, un estudio de caso”* En: [http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF\\_05/Ardhengui\\_ok.pdf](http://webiigg.sociales.uba.ar/empresasrecuperadas/PDF/PDF_05/Ardhengui_ok.pdf)

BELTRAMO, Matilde; PERERA, Gisela; RIERA, Pedro Matías (2004). *“Trabajo y Salud. En la particularidad de una Fábrica Recuperada. Organización y relaciones laborales en la construcción del valor de la salud”*. En línea: [www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/.../perera\\_beltramo\\_riera\\_\\_2004](http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/.../perera_beltramo_riera__2004)

DELEDICQUE, Melina; MOSER, Juliana; FÉLIZ, Mariano. *“¿Combatiendo al capital? El caso de la recuperación de una empresa por sus trabajadores en Argentina”*. En línea [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso04/deledicque\\_290204.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso04/deledicque_290204.pdf)

GAMBINA, Julio; RACKET, Mario; ECHAIDE, Javier, ROFFINELLI, Gabriela (2006) *“Las resistencias latinoamericanas en el siglo XXI. Empresas Recuperadas en Argentina”*. En línea: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101019092227/10Roffinelli.pdf>

PAPALARDO, Margarita y SFICH, Vivian Mariel (2011) *“Una experiencia autogestionaria frente a la crisis. El caso de la fábrica recuperada Cooperativa Unión Papelera Platense (CUPP)”*. En: Luis Adriani (Comp.) *“Actores, Estrategias y Territorio. El Gran La Plata: de la crisis de la convertibilidad al crecimiento económico”*. Editorial Dunken. Buenos Aires.

REBÓN, Julián; SAAVEDRA, Ignacio (2006) *“Empresas recuperadas: la autogestión de los trabajadores”*. Buenos Aires. Capital intelectual. (Claves para todos, dirigida por José Num, N° 41).

RUGGERI, Andrés (2014). *“Informe del IV relevamiento de Empresas Recuperadas en la Argentina. 2014: las empresas recuperadas en el período 2010-2013”*.

SANMARTINO, J. y Trabajadores de la Cooperativa BAUEN (2005): *“Ocupando, resistiendo, produciendo”* En [www.rebellion.org](http://www.rebellion.org).

SERMASI, Jacobo (2009): *“Empresas recuperadas en Argentina: prácticas colectivas de reacción al desempleo”*. Universidad de Bologna. En línea: [http://www.dotduepuntozero.org/attachments/501\\_Empresas%20recuperadas%20en%20Argentina.pdf](http://www.dotduepuntozero.org/attachments/501_Empresas%20recuperadas%20en%20Argentina.pdf)

## Anexo gráfico y fotográfico

Imagen 1: Ubicación de la CUPP



Fuente: Laboración propia sobre la base del Google Earth

Imagen 2: Localización de la CUPP



Fuente: Elaboración propia. Fuente Google Earth



Imagen 3: El arroyo El Gato y el Camino Centenario



Fuente: los autores

Imagen 4: La tecnología obsoleta dificulta aumentar la productividad



Fuente: los autores

Imagen 5: Dificultades para acopiar insumos



Fuente: los autores

Imagen 6: El producto final.



Fuente: los autores